

Evaluation and analysis of performance quality of bank branches using content analysis and decision-making methods with multiple criteria in a fuzzy environment¹
(Case study: Refah Bank)

* Marjan Mohammadi Moghadam

** Seyed Heydar Mirfakhredini

*** Shahnaz Nayebyzadeh

Abstract

The effective implementation of performance evaluation indicators especially in highly competitive environments such as the banking industry is one of the obvious actions of organizations to maintain competitive advantages and identify organizational strengths and weaknesses. In the present study, based on a mixed approach of qualitative and quantitative methods, the first researcher tries to identify local indicators, components, and dimensions of performance evaluation indicators in the banking industry of Iran. And then try to identify the weights of indicators and then rank 26 branches of the Refah Bank in Yazd in terms of performance. This research is an applied study and descriptive survey in terms of data collection with a mixed methodology (qualitative and quantitative) to collect and analyze its data. In the qualitative section, to collect data, a semi-structured interview was used and In the quantitative part, standard questionnaires of four multi-criteria decision-making methods were used. The results of the analysis of qualitative data collected are based on the Thematic analysis in MAXQDA software, and the results of the analysis of quantitative data are based on structural modeling, fuzzy DEMATEL, fuzzy ANP, and fuzzy COPRAS methods in Excel and super decision software. The results showed that the local performance evaluation indicators in the banking industry of Iran include 111 indicators, 18 components, and 6 general dimensions and the three key components of the model include environmental risk management, transparency risk management and production of new services. . Based on the model presented in this study, managers, and decision-makers will be able to develop more effective performance evaluation strategies in their bank.

Key Words: Performance Evaluation, Banking Industry, Theme Analysis, Fuzzy DEMATEL, Fuzzy Network Analysis Process, Fuzzy COPRAS.

1 **Cite this article:** Mohammadi Moghadam, Marjan; Mirfakhredini, Seyed Heydar; Nayebyzadeh, Shahnaz (2025). Evaluation and analysis of performance quality of bank branches using content analysis and decision-making methods with multiple criteria in a fuzzy environment (Case study: Refah Bank), Journal of Marketing Management, 20(3): 17-37.

* Department of Management, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran. E-mail: mrjanmm@gmail.com

** Professor of Industrial Management, Department of Management, Faculty of Management, Accounting and Economics, Yazd University, Yazd, Iran, (Corresponding Author): mirfakhr.dr@gmail.com

*** Professor Marketing, Department of Management, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran. Email: snayebyzadeh@iauyazd.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Evaluating the performance of banking branches is essential for ensuring operational efficiency and sustaining competitive advantage in today's dynamic financial environment. Traditional performance measurement systems often fail to account for the complex interrelationships and uncertainties inherent in banking operations. In response, this research develops a localized, comprehensive model for assessing bank branch performance in Iran by combining qualitative thematic analysis and quantitative multi-criteria decision-making (MCDM) methods under fuzzy conditions. The study emphasizes identifying context-specific performance indicators and integrating expert knowledge to construct a model suitable for strategic decision-making in the banking industry.

Methodology

This study adopts an applied and descriptive-survey design using a mixed-methods approach. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with nine senior managers and experts from Refah Bank. The data were analyzed via thematic analysis using Atlas.ti/MAXQDA software, following the Attride-Stirling thematic network approach to extract key performance concepts. This analysis yielded 111 initial indicators, refined into 18 components and six overarching dimensions: (1) risk management, (2) economic indicators, (3) operational environment, (4) internal stakeholders, (5) service development, and (6) foresight.

In the quantitative phase, three fuzzy multi-criteria decision-making techniques were used sequentially. Fuzzy DEMATEL identified the causal relationships among the six dimensions. Fuzzy Analytic Network Process (FANP) determined the relative importance (weights) of each component through expert judgments. Finally, Fuzzy COPRAS ranked 26 branches of Refah Bank in Yazd province based on their weighted performance indicators. All quantitative analyses were conducted using Excel and Super Decisions software.

Findings

The DEMATEL results indicated that *risk management* is the most influential dimension in the network, while *service production and development* is the most affected one. The FANP results revealed significant interdependencies among dimensions, confirming that performance in banking is highly multidimensional. According to the final ranking derived from the Fuzzy COPRAS model, branches with a stronger emphasis on risk anticipation, transparency, and innovation in service delivery achieved higher performance scores. The integration of fuzzy logic in these methods effectively managed ambiguity and subjectivity in expert assessments, producing more reliable and contextually grounded results.

Discussion and Conclusion

The study highlights that performance evaluation in the Iranian banking industry requires both qualitative insight and quantitative precision. By employing a thematic-fuzzy hybrid approach, this research provides a localized performance evaluation model that can help bank managers identify weaknesses, allocate resources efficiently, and plan for long-term improvement. The most influential factors—environmental risk management, transparency, and new service development—represent critical levers for enhancing competitiveness. The combination of thematic analysis with fuzzy MCDM techniques contributes methodologically by bridging interpretive and analytical paradigms, offering a replicable framework for future performance evaluation research.

Overall, the proposed model not only deepens theoretical understanding but also serves as a practical decision-support tool for improving the functional and strategic performance of banking branches in complex, uncertain environments.

ارزیابی و تحلیل کیفیت عملکردی شعب بانک با استفاده از تحلیل مضمون و روش های تصمیم گیری با معیارهای چندگانه در محیط فازی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)^۱

*مرجان محمدی مقدم

**سید حیدر میرفخرالدینی

***شهناز نایب زاده

دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۳۰

چکیده

تدوین و پیاده سازی مؤثر اقدامات ارزیابی عملکرد به خصوص در محیط های پرقابتهی چون صنعت بانکداری، از اقدامات بدیهی سازمان ها در راستای حفظ مزیت های رقابتی و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی محسوب می گردد. در پژوهش حاضر براساس اتخاذ رویکردی آمیخته از روش های کیفی و کمی، پژوهشگر نخست به دنبال شناسایی شاخص ها، مؤلفه ها و ابعاد بومی ارزیابی عملکرد در سیستم بانکداری کشور بوده و سپس اوزان اهمیت مؤلفه های ارزیابی عملکرد شناسایی و مبتنی بر آن ها ۲۶ شعبه بانک رفاه کارگران در شهر یزد از منظر عملکردی رتبه بندی گردید. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی با رویکرد اکتشافی است. به لحاظ روش تحلیل داده ها نیز در زمره مطالعات ترکیبی یا آمیخته قرار می گیرد؛ به واقع این پژوهش از رویکرد کیفی در قالب ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و روش تحلیل مضمون استفاده نموده و از رویکرد کمی در قالب ابزار پرسشنامه استاندارد و روش های دیمتال فازی، فرایند تحلیل شبکه ای فازی و کوپراس فازی انجام شده است. داده های مورد نیاز پژوهش نیز مبتنی بر نظرات پنل خبرگانی متشکل از مدیران ارشد بانک رفاه کارگران در استان یزد گردآوری شده و نتایج حاصل از تحلیل داده های کیفی گردآوری شده مبتنی بر روش تحلیل مضمون در نرم افزار مکس کیودا، و نتایج حاصل از تحلیل داده های کمی مبتنی بر روش های نام برده شده در نرم افزارهای اکسل و سوپر دسیشن نشان دادند که مدل ارزیابی عملکرد بومی در صنعت بانکداری کشور دربردارنده ۱۱۱ شاخص، ۱۸ مؤلفه و ۶ بعد کلی بوده و سه مؤلفه کلیدی مدل نیز شامل مدیریت ریسک های محیطی، مدیریت ریسک های مربوط به شفافیت و تولید خدمات جدید می باشد. مبتنی بر مدل ارائه شده در این مطالعه مدیران و تصمیم گیران در صنعت بانکداری کشور قادر خواهند بود تا به شیوه ای مؤثرتر به ارزیابی عملکرد در بانک خود بپردازند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، صنعت بانکداری، تحلیل مضمون، دیماتل فازی، فرایند تحلیل شبکه ای فازی، کوپراس فازی.

^۱ استناد به این مقاله: محمدی مقدم، مرجان، میرفخرالدینی سید حیدر، زاده شهناز نایب (۱۴۰۴). ارزیابی و تحلیل کیفیت عملکردی شعب بانک با استفاده از تحلیل مضمون و روش های تصمیم گیری با معیارهای چندگانه در محیط فازی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران). مدیریت بازاریابی / شماره ۶۸ / پاییز ۱۴۰۴: ۳۷-۱۵.

* گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران. پست الکترونیک: mrjanmm@gmail.com

** استاد مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه یزد، یزد، ایران. (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک:

mifakhr.dr@gmail.com

*** استاد بازاریابی، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران. پست الکترونیک: snayebzadeh@iauyazd.ac.ir

مقدمه

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. این عامل به صورتی کلی متمرکز بر توانمندی‌های شرکت‌ها و سازمان‌ها در حیطه دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده کوتاه مدت و بلندمدت و میزان صرف منابع نرم افزاری و سخت افزاری سازمان در جهت دستیابی به این اهداف می‌باشد. به بیان دیگر عملکرد سازمانی به دو مفهوم اثربخشی و کارایی در یک سازمان می‌پردازد (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۹۵). به طور کلی عملکرد سازمانی مفهومی پیچیده است که ارائه تعریفی جامع از آن عملاً غیرممکن می‌باشد. در این زمینه پژوهشگران بر این مسئله تأکید دارند که موضوع عملکرد سازمانی می‌بایست همراستای با قابلیت‌ها و توانمندی‌های هر سازمان، نقاط ضعف سازمانی در کنار فرصت‌ها و تهدیدات محیطی مورد توجه قرار گیرد (لطیف^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). ۲۰۲۰. سازمان‌هایی که دارای عملکرد بهتر هستند، اهداف روشن و قابل اندازه‌گیری را دنبال می‌کنند.

در این میان، بانک‌ها به عنوان بازوهای اجرایی نظام مالی کشورها و از اصلی‌ترین ابزارها و مکانیسم‌های توسعه اقتصادی، از جایگاه و اهمیتی به شدت بالا در این نظام و بازار پول و سرمایه برخوردار می‌باشند. این جایگاه و اهمیت تا بدان جاست که دستیابی به توسعه پایدار در اقتصاد و دسنیابی به اهداف کوتاه مدت و بلندت اقتصادی یک کشور بدون عملکرد مطلوب، پایدار و همراستای با اهداف کلان کشوری بانک‌ها عملاً قابل تصور نبوده و امکان پذیر نمی‌باشد. امروزه بانک‌ها در کشورهای پیشرفته به عنوان رهگشا، مشاور حرفه‌ای، متخصص در افزایش منابع مالی شرکت‌ها و جمع‌آوری و تبادل اطلاعات لازم برای مشتریان خود عمل می‌کنند و یکی از موتورهای محرک اقتصادی هر کشور محسوب می‌شوند. به علاوه از جمله نقش‌های محوری بانک‌ها، توزیع و تخصیص منابع مالی در بخش‌ها و حوزه‌های مختلف تولیدی و خدماتی کشورها بوده و این نقش کلیدی موجب گردیده است که کیفیت عملکردی آن‌ها مستقیماً بر بهبود وضعیت صنعت

در بخش‌های مختلف و تقویت رقابت‌پذیری شرکت‌های مختلف تولیدی و خدماتی و نهایتاً جریان‌های مالی صنعت اثرگذار باشد (فیضی و سلوکدار، ۱۳۹۳). این امر در کنار شدت رقابت بالا در صنعت بانکداری و تلاش این نهادها در زمینه جذب و حفظ مشتریان حقیقی و حقوقی بر نقش و اهمیت عملکرد مطلوب صنعت بانکداری اشاره دارد. در این راستا نکته حائز اهمیت نحوه ارزیابی عملکرد اثربخش سازمان در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردی می‌باشد.

امروزه ارزیابی عملکرد تبدیل به یکی از بخش‌های استراتژیک و جدایی ناپذیر از فرایندهای عملیاتی سازمان‌ها و شرکت‌ها شده است و مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی همواره به دنبال بکارگیری به‌روزترین مدل‌ها، تکنیک‌ها و رویه‌های ارزیابی عملکرد فردی، واحدی و سازمانی به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در قابل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی می‌باشند (دینچر و یوکسل^۲، ۲۰۱۸). مطالعات مختلفی بر این موضوع تأکید داشته‌اند که تدوین و پیاده‌سازی مؤثر فعالیت‌های ارزیابی عملکرد به خصوص در محیط‌های پرقابته دارای پیامدهای بالقوه مطلوبی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌باشد؛ مرور ادبیات نشان می‌دهد استراتژی‌ها و مدل‌های ارزیابی عملکرد مؤثر همراه با بازخوردهای مطلوب دارای تأثیرات معناداری بر عواملی چون کسب مزیت‌های رقابتی توسط سازمان (لیو و لیانگ^۳، ۲۰۱۵) و توسعه استراتژی‌های کسب و کار (ژنگ، ۲۰۱۵) می‌باشد. مهم‌ترین دلیل موجود برای اندازه‌گیری پشتیبانی از بهبود عملکرد است. اگر اندازه‌گیری بخشی از بهبود مستمر نباشد، پیوند اساسی بین عملکرد و ارزیابی شکسته می‌شود. اندازه‌گیری عملکرد، چهارچوبی را مهیا می‌کند تا سازمان‌ها متوجه شوند چطور فعالیت‌هایی که جهت بهبود انجام می‌شوند نتیجه می‌دهند. اندازه‌گیری عملکرد بخش جدایی ناپذیر بهبود عملکرد است. اندازه‌گیری شروع بهبود است، زیرا اگر نتوانید فعالیت‌هایی را اندازه بگیرید، نمی‌توان آن را بهبود بخشید (سینگ و میسرا^۴، ۲۰۲۱). به هر حال،

² Dimcer and Yuksel

³ Liu and Liang

⁴ Singh and Misra

¹ Latif

اثر اندازه گیری عملکرد بر روی رفتار سازمان به این عوامل بستگی دارد: محتوای اندازه گیری، درجه مطابقت بین معیارهای اندازه گیری و اهداف سازمانی و پاسخ انگیزشی افراد به اندازه گیری (جیماد^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در این زمینه پژوهش حاضر بر محتوای اندازه گیری متمرکز بوده و به دنبال شناسایی چرستی سنجها و شاخصهای ارزیابی عملکرد بومی در نظام بانکداری کشور می باشد. زیرا بنا بر مطالعاتی چون دابو^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، اثربخشی یک سیستم ارزیابی در یک صنعت خاص وابسته به سنجهای ارزیابی مختص و بومی سازی شده^۳ برای آن صنعت بوده و عملاً بکارگیری سنجهای عمومی برای ارزیابی عملکرد در یک سیستم مدیریت عملکردی قادر نخواهد بود تا کلیه ابعاد عملکردی آن صنعت را تحت پوشش قرار دهد. از این رو نیاز است تا متناسب با صنعت بانکداری کشور و در چارچوب سیستم بانکداری خاص کشور ایران به محتوای سیستم ارزیابی عملکرد از دریچه عناصر و سنجهای شکل دهنده به این سیستم به بحث ارزیابی عملکرد نگریست.

با توجه به اهمیت کلیدی ارزیابی عملکردی در صنعت بانکداری و تبعات مثبت و منفی ارزیابی عملکرد این نهادها بر صنعت بانکداری و حتی اقتصاد کشور از یک سو و عدم وجود سنجها و شاخصهای بومی شده در حیطه ارزیابی عملکرد صنعت بانکداری کشور متناسب با سیستم بانکداری خاص و منحصر به فرد آن در ایران (به دلایل مختلفی چون انحصار، تحریمهای اقتصادی و ...) نیاز است تا مجموعه سنجهای متناسب با چنین سیستمی شناسایی و دسته بندی و نهایتاً به لحاظ اهمیت و جایگاه ارزشی اولویت گذاری گردند تا بتوانند راهگشای نیازهای تصمیم گیران در صنعت بانکداری به منظور توسعه و به روز رسانی مدلها و استراتژیهای ارزیابی عملکرد باشند. آنچه ضرورت مطالعه حاضر را بیش از پیش می سازد، عدم مشاهده مطالعات مشابه داخلی از یک سو و پیامدهای منفی عدم توجه به اتخاذ رویکردهای سیستماتیک و بکارگیری رویکردها و مدلهای ارزیابی عملکردی عام و

غیربومی در صنعت بانکداری می باشد. زیرا همان گونه که بیان گردید نظام بانکداری ایران بنا به دلایل گوناگون منحصر به فرد بوده و نیاز است تا مدلهای ارزیابی عملکرد متکی بر سنجهایی بومی برآمده از درون همین نظام باشند. زیرا علی رغم وجود خیل عظیمی از مطالعات در زمینه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور، آنچه به عنوان خلاء پژوهشی قابل توجه است، عدم توجه به بکارگیری رویکردهای آمیخته پژوهشی در زمینه ارائه مدلهای ارزیابی عملکرد به منظور بومی سازی چنین مدلهایی متناسب با فضای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور و تمرکز بر نحوه سنجش ارزش و اهمیت سنجهای ارزیابی عملکرد و بکارگیری آنها در یک نظام سنجش عملکردی و کاربردی سازی این رویکردهای بومی می باشد. به خصوص این که تغییرات مداوم در چارچوبها، روندها و الگوهای رفتاری مشتریان و رقبا در صنایع مالی، به روز سازی و انعطاف پذیری استراتژیک در بخش عملکرد سازمانی را به یکی از حیاتی ترین اقدامات بدل کرده است (پنگ^۴، ۲۰۱۸). بدین جهت ارائه مدلی در زمینه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری مبتنی بر سنجهای واقعی و کاربردی در آن صنعت متناسب با ساختارهای تصمیم گیری، مقرراتی و تعاملی در آن صنعت دارای اهمیتی بالا به منظور موفقیت در کسب و کار بانکها می باشد.

به علاوه، امروزه ارزیابی عملکرد تبدیل به یکی از بخشهای استراتژیک و جدایی ناپذیر از فرایندهای عملیاتی سازمانها و شرکتها شده است و مدیران و تصمیم گیران سازمانی همواره به دنبال بکارگیری به روزترین مدلها، تکنیکها و رویههای ارزیابی عملکرد فردی، واحدی و سازمانی به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در قابل فرصتها و تهدیدات محیطی می باشند. به طور کلی عملکرد سازمانی مفهومی پیچیده است که ارائه تعریفی جامع از آن عملاً غیرممکن می باشد. در این زمینه پژوهشگران بر این مسئله تأکید دارند که موضوع عملکرد سازمانی می بایست همراستای با قابلیتها و توانمندیهای هر سازمان، نقاط ضعف سازمانی در کنار فرصتها و

¹ Jimad

² Dabou

³ Localized

⁴ Peng

آمیخته قرار می‌گیرد؛ به واقع این پژوهش در راستای دستیابی به آگاهی و شناخت از عوامل بومی مرتبط با ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور و تحلیل داده‌های گردآوری شده از رویکرد کیفی در قالب ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و روش تحلیل مضمون استفاده نموده و در راستای دستیابی به شناخت و آگاهی از ساختار شبکه روابط میان مؤلفه‌ها، شناسایی اوزان اهمیت مؤلفه‌ها و ابعاد موجود در مدل ارزیابی عملکرد و نهایتاً رتبه‌بندی عملکردی گزینه‌های خود از رویکرد کمی در قالب ابزار پرسشنامه استاندارد و روش‌های دیمتل فازی^۲، فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی^۳ و کوپراس فازی^۴ استفاده نموده است.

داده‌های مورد نیاز پژوهش در بخش کیفی براساس نظرات مدیران خبره صنعت بانکداری شاغل در ساختمان مرکزی و شعب بانک رفاه کارگران در استان یزد گردآوری گردید. خبرگان پژوهش با توجه به روش گردآوری مصاحبه و بر اساس میزان تجربه و سابقه کاری و مدرک تحصیلی و آشنایی با مباحث علمی در حوزه ارزیابی عملکرد بانکی، مبتنی بر روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیده و با توجه به اشباع نظری صورت پذیرفته در داده‌های گردآوری شده، از نظرات نهایی خبرگان در فاز گردآوری داده‌های کیفی استفاده گردید. در ادامه در جدول ۱ جزئیات مربوط به این خبرگان آورده شده است. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز در بخش کیفی پژوهش از روش میدانی و ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. به علاوه داده‌های گردآوری شده در این بخش، براساس روش تحلیل مضمون در نرم افزار مکس کیودا^۵ مورد تحلیل قرار گرفتند.

همچنین در قسمت کمی پژوهش و در بخش مربوط به روش‌های دیمتل فازی و فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی از نظرات خبرگان ده‌گانه معرفی شده در بالا استفاده گردید. به علاوه با توجه به پیچیدگی بحث سنجش عملکرد شعب و نیاز به وجود آگاهی و دانش از کیفیت عملکردی شعب مختلف، در بخش مربوط به گردآوری داده‌های روش

تهدیدات محیطی مورد توجه قرار گیرد (لطیف^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). این امر در صنعت بانکداری که صنعتی به شدت رقابتی و پویا از منظر خدمات، روندها و گرایشات بازار و فناوری‌ها و روش‌های ارائه خدمات می‌باشد بیش از پیش حائز اهمیت بوده و نیاز است تا مبتنی بر ساختارها و ویژگی‌های این صنعت در کشور، مدلی به منظور معرفی عناصر مدل ارزیابی عملکرد اثربخش در صنعت بانکداری مبتنی بر معرفی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد بومی ارزیابی عملکرد متناسب با ساختارهای حاکم بر صنعت بانکداری کشور ارائه گردد. در این زمینه به‌منظور دستیابی به نتایجی قابل‌درک‌تر، پژوهشگر بر یک بانک و عملکردهای آن متمرکز خواهد بود. با توجه به توضیحات ارائه شده اهداف مورد نظر در این پژوهش عبارتند از:

- ۱- شناسایی و دسته‌بندی شاخصهای بومی عملکردی در صنعت خدمات مالی و به طور خاص صنعت بانکداری در جهت بومی‌سازی مدل ارزیابی عملکرد؛
- ۲- شناسایی ساختار شبکه‌ای تأثیرات میان مؤلفه‌های مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری؛
- ۳- شناسایی اوزان اهمیت مؤلفه‌ها و ابعاد مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری؛
- ۴- رتبه‌بندی عملکردی شعب یک بانک (بانک رفاه کارگران) در راستای پیاده‌سازی کاربردی مدل پیشنهادی

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از این جهت که نتایج مورد انتظار آن را بانک‌ها در صنعت بانکداری می‌توانند استفاده نموده و نهایتاً باعث ارتقای کیفی و کمی سیستم‌های مدیریت عملکرد در صنعت بانکداری خواهد شد، از نوع کاربردی بوده و به دلیل این‌که فارغ از ایجاد تغییرات در محیط و پارامترهای آن به دنبال شناسایی و ارزیابی سنجه‌های عملکردی در صنعت بانکداری می‌باشد از نوع توصیفی محسوب می‌گردد. همچنین روش پژوهش در این مطالعه، توصیفی-پیمایشی با رویکرد اکتشافی بود. به لحاظ فلسفه پژوهشی رویکرد پژوهش حاضر استقرایی بوده و به لحاظ روش تحلیل داده‌ها نیز در زمره مطالعات ترکیبی یا

² Fuzzy DEMATEL

³ Fuzzy Analytic Network Process (FANP)

⁴ Fuzzy COPRAS

⁵ MAXQDA

¹ Latif

سنجش عملکردی) در نرم افزار اکسل تحلیل گردیده و داده های گردآوری شده از روش فرایند تحلیل شبکه ای فازی (مقایسات زوجی میان مؤلفه های عملکردی در زمینه میزان اهمیت) نیز مبتنی بر نرم افزارهای اکسل و سوپردسیشن مورد تحلیل قرار گرفتند.

کوپراس فازی نظرات سه تن از مدیران ارشد و رده بالای بانک رفاه کارگران مورد استفاده قرار گرفت. داده های گردآوری شده در دو روش دیمتل فازی (سنجش شدت روابط مستقیم میان ابعاد پژوهش) و کوپراس فازی (مطلوبیت عملکردی شعب نسبت به هرکدام از مؤلفه های

جدول ۱. جزئیات مربوط به خبرگان

ردیف	سمت سازمانی	تحصیلات	میزان سابقه کاری	میزان تجربه مدیریتی
۱	معاون مدیرعامل در امور بانکداری جامع	دکتری	۱۸	۶
۲	مدیر امور نظارت بر فرآیندها و پروژه ها	دکتری	۱۷	۷
۳	مدیر امور سرمایه انسانی	دانشجوی دکتری	۱۹	۱۰
۴	مدیر امور حقوقی و مطالبات	دکتری	۱۸	۸
۵	مدیر امور پشتیبانی	دکتری	۱۵	۶
۶	معاون مدیرعامل در امور اجرایی	دانشجوی دکتری	۱۵	۶
۷	رئیس اداره رفاه کارکنان	دانشجوی دکتری	۱۷	۹
۸	معاون مدیرعامل در امور اجرایی	دکتری	۲۳	۱۱
۹	اداره سازمان و مدیریت فرآیندها	دکتری	۱۶	۶

یافته ها

شناسایی سنجه های ارزیابی عملکرد

در مطالعه حاضر در راستای تحلیل داده های پژوهش در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. دلیل انتخاب روش تحلیل مضمون در این پژوهش بدین دلیل است که هدف پژوهش، شناسایی ایده های اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری در حیطه ارزیابی عملکرد برای پژوهش های تجربی آتی بر اساس یافته های کیفی می باشد. روش های متعددی به منظور پیاده سازی تحلیل مضمون وجود دارد که در میان آن ها رویکرد مبتنی بر شبکه مضامین آتید - استیرلینگ^۱ (۲۰۰۱)، از جمله پرکاربردترین این روش ها می باشد.

مبتنی بر گام های معرفی شده برای روش تحلیل مضمون، این گام ها مبتنی بر داده های گردآوری شده از خبرگان پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته به انجام رسید. در این زمینه نخست مصاحبه های صورت گرفته در حیطه ساختارهای اصلی مدل پژوهش یعنی شاخص های ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور مبتنی بر نرم افزار مکس کیودا و رویکرد کدگذاری باز

مورد تحلیل قرار گرفت تا مضامین یا تم ها و کدهای مربوطه و نهایتاً عوامل مربوط شناسایی شوند. مبتنی بر نتیجه حاصل شده، نخست ۱۲۶ کد باز با فراوانی ۱۶۳ عدد از مصاحبه ها استخراج گردید که از طریق جرح و تعدیل و ترکیب و یا حذف کدهای باز نامربوط نهایتاً ۱۰۹ کد باز با فراوانی ۱۴۴ عدد به عنوان مضامین اصلی و یا همان شاخص های ارزیابی عملکرد نهایی گردیدند. جدول ۴ برخی از پرتکرارترین مضامین اصلی شناسایی شده و فراوانی آن ها را از تحلیل مصاحبه های خبرگان را نشان می دهد.

جدول ۲. برخی از مضامین اصلی شناسایی شده

فراوانی	مضامین اصلی (شاخص ها)
۲	ریسک های نقدینگی
۴	تحریم های اقتصادی
۲	تغییرات در فناوری
۶	ریسک اعتباری
۲	نوسانات در قیمت طلا
۵	نوسانات قیمت ارز
۳	بازگشت سرمایه
۲	ثبات درآمد
۲	درآمد خالص
۳	حاشیه سود

¹ Attride-Stirling

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	فراوانی
آموزش ضمن خدمت کارکنان	۲
شکاف آموزش ضمن خدمت کارکنان	۲
مهارت‌های ارتباطی کارکنان	۳
دانش و تخصص کارکنان	۲
درآمد تسهیلات	۳
نرخ رشد مشتریان	۴
پیوستگی دسترسی به اطلاعات	۳
میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۲
میزان سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های جدید	۳
میزان سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که ریسک بالا دارند	۲
توسعه سیستم‌های اطلاعاتی درون سازمانی	۲
سهم تراکنش‌های موفق الکترونیکی	۲
نسبت تراکنش‌های الکترونیک به کل تراکنش‌های بانک	۲
میزان توجه به امنیت	۲

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	فراوانی
سود عملیاتی	۳
درآمد کارمزدها	۲
کل درآمدها	۲
به روز بودن خدمات	۲
مانده ریالی قرض‌الحسنه	۲
تعداد سایر سپرده‌ها	۳
تعداد حساب‌های سپرده‌مفتوح در طی دوره مالی	۳
مانده حساب جاری	۲
شکاف حقوق درخواستی و حقوق واقعی	۲
جابجایی کارکنان به دلیل عدم رضایت شغلی	۲
رضایت از شغل	۲
رضایت از مدیر	۳
شکاف بین تحصیلات کارکنان	۲
شکاف تجربه و مهارت	۳

می‌باشد. این امر از طریق دسته‌بندی یا خوشه بندی مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده به منظور دستیابی به مضامین فراگیر پژوهش در حیطه اجزاء مدل ارزیابی عملکرد صورت می‌پذیرد. در این گام مبتنی بر شباهت‌های کلی مضامین سازمان‌دهنده، این مضامین مبتنی بر عنوانی یکسان دسته بندی شده و مضامین فراگیر استخراج می‌گردد. بدین ترتیب مضامین خلاصه‌تر و کلی‌تر شده و هدف نهایی مقاله در بخش کیفی به دست می‌آید. جدول ۵ شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مستخرج از داده‌های کیفی پژوهش برآمده از دسته‌بندی مضامین مبتنی بر روش تحلیل مضمون را نشان می‌دهد.

در گام بعد پژوهشگر به دنبال دستیابی به نخست مضامین سازمان‌دهنده و سپس مضامین فراگیر می‌باشد. این امر از طریق دسته‌بندی یا خوشه بندی مضامین اصلی استخراج شده به منظور دستیابی به مضامین سازمان‌دهنده پژوهش در حیطه اجزاء مدل ارزیابی عملکرد صورت می‌پذیرد. در این گام مبتنی بر شباهت‌های کلی مضامین اصلی، این مضامین مبتنی بر عنوانی یکسان دسته بندی شده و مضامین سازمان‌دهنده استخراج می‌گردد. بدین ترتیب مضامین خلاصه‌تر و کلی‌تر می‌گردند. در ادامه پژوهشگر به دنبال دستیابی به نخست مضامین فراگیر و سپس نمایش این سه جزء نهایی مدل

جدول ۳. خروجی تحلیل مضمون

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
ریسک‌های سیاسی	مدیریت ریسک‌های محیطی	مدیریت ریسک
ریسک‌های عملیاتی		
ریسک‌های نقدینگی		
دیدگاه‌های سنتی در جامعه		
تحریم‌های اقتصادی		
تغییرات در فناوری		
ریسک اعتباری		
نوسانات در قیمت طلا		
نوسانات قیمت ارز		
افشای اطلاعات		
ریسک فساد اقتصادی	مدیریت ریسک‌های مربوط به شفافیت	

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
نسبت نقدینگی ساده	نسبت‌های مالی	اقتصادی
بازگشت سرمایه		
ثبات درآمد		
سود انباشته		
دارایی جاری تقسیم بر کل سرمایه		
درآمد خالص		
حاشیه سود		
بازگشت دارایی		
نسبت کفایت سرمایه		
نسبت بازدهی کارکنان	سودآوری	
تفاوت نسبت سود دریافتی و پرداختی		
نسبت بازده دارایی		
نسبت گردش دارایی‌ها		
نسبت درآمد کارمزد به کل درآمد		
درآمدهای مشاع		
درآمدهای غیرمشاع		
سود عملیاتی		
ارزش اموال غیرمنقول شعبه	داده‌های مالی	
ارزش اموال منقول شعبه		
متوسط دارایی جاری نقدی		
متوسط بدهی های جاری نقدی		
کل هزینه حقوق و مزایای کارکنان		
جمع هزینه های عملیاتی		
درآمد کارمزدها		
کل درآمدها		
هزینه مطالبات		
هزینه بهره‌ای		
نسبت سهم سپرده هر شعبه به مجموع سپرده های شعب	سهم بازار	محیط عملیاتی
نسبت تعداد مشتریان هر شعبه و مجموع مشتریان شعب	رضایت مشتری	
تعداد باجه		
متراژ شعبه		
تعداد دستگاه خودپرداز		
تعداد شکایات مشتری		
به روز بودن خدمات		
سهولت دسترسی به خدمات	رهبری خدمات	
تعداد حساب های جدید		
میزان اخذ مشاوره تخصصی مشتریان از شعبه		
تعداد مشاورین شعبه		
کل مبلغ تسهیلات عادی		
کل مبلغ تسهیلات تکلیفی	مزیت‌های عملیاتی	
مانده ریالی قر ضالحسنه		
تعداد حساب قر ضالحسنه		

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
مانده ریالی بلندمدت		
تعداد حساب بلندمدت		
مانده سایر سپرده‌ها		
تعداد سایر سپرده‌ها		
تعداد حساب‌های سپرده مفتوح در طی دوره مالی		
مانده حساب جاری		
تعداد حساب جاری		
تعداد شکایات کارکنان	رضایت کارکنان	رضایت کارکنان
شکاف حقوق		
شکاف حقوق درخواستی و حقوق واقعی		
جابجایی کارکنان به دلیل عدم رضایت شغلی		
رضایت از شغل		
رضایت از حقوق		
رضایت از همکار		
رضایت از مدیر		
پایه و مرتبه سازمانی کارکنان		
تجربه کارکنان (سابقه)		
تحصیلات (مدرک)		
شکاف بین تحصیلات کارکنان		
شکاف تجربه و مهارت		
آموزش ضمن خدمت کارکنان		
شکاف آموزش ضمن خدمت کارکنان	مهارت‌های کارکنان	مهارت‌های کارکنان
مهارت‌های ارتباطی کارکنان		
دانش و تخصص کارکنان		
جمع کل سپرده‌ها		
تعداد مشتریان		
درآمد کارمزد		
درآمد تسهیلات		
سایر درآمدهای عملیاتی		
نرخ رشد مشتریان		
نرخ رشد حساب قرض الحسنه		تولید خدمات
نرخ رشد انواع سپرده		
تعداد حساب‌های جدید		
میزان دوباره کاری		
نظم زمانی در دستیابی به اهداف		
کیفیت اطلاعات در دسترس		
تناسب اطلاعات در دسترس		
پیوستگی دسترسی به اطلاعات		
میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری		توسعه خدمات
میزان حرکت به سمت عدم تمرکز جهت تصمیم‌گیری		
میزان توجه به تیم‌سازی و کار تیمی		
میزان تشویق کارکنان به ایده‌دهی و ایده‌یابی		
	آینده نگرانی	آینده نگرانی
	تولید و توسعه خدمات	تولید و توسعه خدمات
	نظم و هماهنگی درون سازمانی	نظم و هماهنگی درون سازمانی
	دسترسی به اطلاعات	دسترسی به اطلاعات

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
فعالیت نظام پیشنهادها	آینده نگری سازمانی	
کیفیت فرهنگ سازمانی		
میزان سرمایه گذاری در تکنولوژی های جدید		
میزان سرمایه گذاری جهت رقابت در آینده		
میزان سرمایه گذاری در توسعه بازار جدید		
میزان سرمایه گذاری در فعالیتهای تحقیق و توسعه		
میزان سرمایه گذاری در پروژه هایی که ریسک بالا دارند		
توسعه سیستم‌های اطلاعاتی درون سازمانی	بانکداری دیجیتالی	
سهم مشتریان درگاه های الکترونیکی		
سهم تراکنش های موفق الکترونیکی		
سهم بانک از کانال های بانکداری الکترونیکی جدید		
درصد اطمینان از دسترس پذیری خدمات الکترونیکی		
نسبت تراکنش های الکترونیک به کل تراکنش های بانک		
میزان توجه به امنیت		

همان گونه که قابل مشاهده است، شاخص‌ها و مؤلفه‌های هر بعد از ابعاد مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور شناسایی گردیدند. بدین ترتیب معین گردید که مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور دربردارنده شش بعد اصلی می‌باشد. مبتنی بر موارد مستخرج و شناسایی شده از مصاحبه با خبرگان، این ابعاد شامل مدیریت ریسک، شاخص‌های اقتصادی، محیط عملیاتی، ذی‌نفعان داخلی و تولید و توسعه خدمات در کنار بعد آینده نگری می‌باشد. این شش بعد مجموعاً دربردارنده ۱۸ مؤلفه و ۱۰۹ شاخص می‌باشند.

شناسایی ساختار شبکه‌ای میان مؤلفه‌های پژوهش

در پژوهش حاضر به منظور شناسایی ساختار شبکه ای میان ابعاد پژوهش از روش دیمتل فازی استفاده می شود، روش دیمتل فازی به منظور شناسایی ساختار شبکه

تأثیرات ابعاد شش گانه پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف از شناسایی این ساختار شبکه‌ای از یک سو بهبود درک از تعاملات و اثرات ابعاد کلی ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری نسبت به یکدیگر و بکارگیری این ساختار شبکه‌ای به عنوان ورودی روش فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی می‌باشد. مبتنی بر گام‌های معرفی شده برای این روش در بخش ۲-۲ مراحل مربوطه به منظور دستیابی به ساختار شبکه‌ای میان ابعاد به انجام می‌رسد. برون داد حاصله در جداول زیر ارائه شده است. همان گونه که بیان گردید در این روش پس از گردآوری و تجمیع نظرات خبرگان و نرمال سازی این نظرات، مبتنی بر فرمول‌های ۳، ۴ و ۵ حدود پایین، میانی و بالای مربوط به اعداد فازی ماتریس شدت روابط کلی شناسایی می‌گردند. جدول ۸ ماتریس شدت روابط کلی فازی اولیه حاصل از فرمول‌های فوق را نشان می‌دهد:

جدول ۴. ماتریس شدت روابط کلی فازی اولیه

آینده نگری	تولید و توسعه خدمات			ذی‌نفعان داخلی			محیط عملیاتی			شاخص‌های اقتصادی			مدیریت ریسک		ماتریس شدت روابط اولیه فازی
0.15	0.07	0.05	0.16	0.07	0.05	0.13	0.03	0.11	0.03	0.02	0.03	0.04	0.01	0.01	مدیریت ریسک
0.09	0.06	0.04	0.09	0.07	0.04	0.07	0.02	0.07	0.04	0.02	0.00	0.01	0.06	0.04	شاخص‌های اقتصادی

آینده نگری			تولید و توسعه خدمات				ذی‌نفعان داخلی				محیط عملیاتی			شاخص‌های اقتصادی			مدیریت ریسک		ماتریس شدت روابط اولیه فازی	
0.07	0.05	0.03	0.09	0.07	0.04	0.06	0.04	0.02	0.04	0.01	0.00	0.04	0.01	0.09	0.02	0.01	0.07	0.04	0.02	محیط عملیاتی
0.08	0.05	0.04	0.09	0.08	0.06	0.04	0.01	0.00	0.09	0.06	0.04	0.09	0.06	0.11	0.03	0.02	0.07	0.04	0.02	ذی‌نفعان داخلی
0.07	0.05	0.03	0.04	0.01	0.07	0.05	0.05	0.03	0.07	0.04	0.03	0.10	0.04	0.03	0.03	0.02	0.08	0.06	0.04	تولید و توسعه خدمات
0.04	0.01	0.01	0.09	0.07	0.05	0.08	0.04	0.02	0.07	0.04	0.02	0.07	0.04	0.11	0.03	0.02	0.08	0.06	0.04	آینده نگری

همان گونه که بیان گردید ماتریس فوق در گام بعد به صورت غیرفازی تبدیل می گردد. بدین منظور از فرمول ساده تبدیل اعداد فازی مثلثی به عدد غیرفازی (فرمول ۶) استفاده گردید. پس از آن به کمک میانگین گیری ساده، حد آستانه ای مطلوب را استخراج می گردد. این عمل به منظور حذف روابط کم اثر و حفظ روابط مهم انجام می گیرد. در پژوهش حاضر به کمک میانگین ساده در روش دیمتل این حد آستانه استخراج و برابر $0/054807$ قرار گرفت. نتایج حاصل از این گزینش حد آستانه در

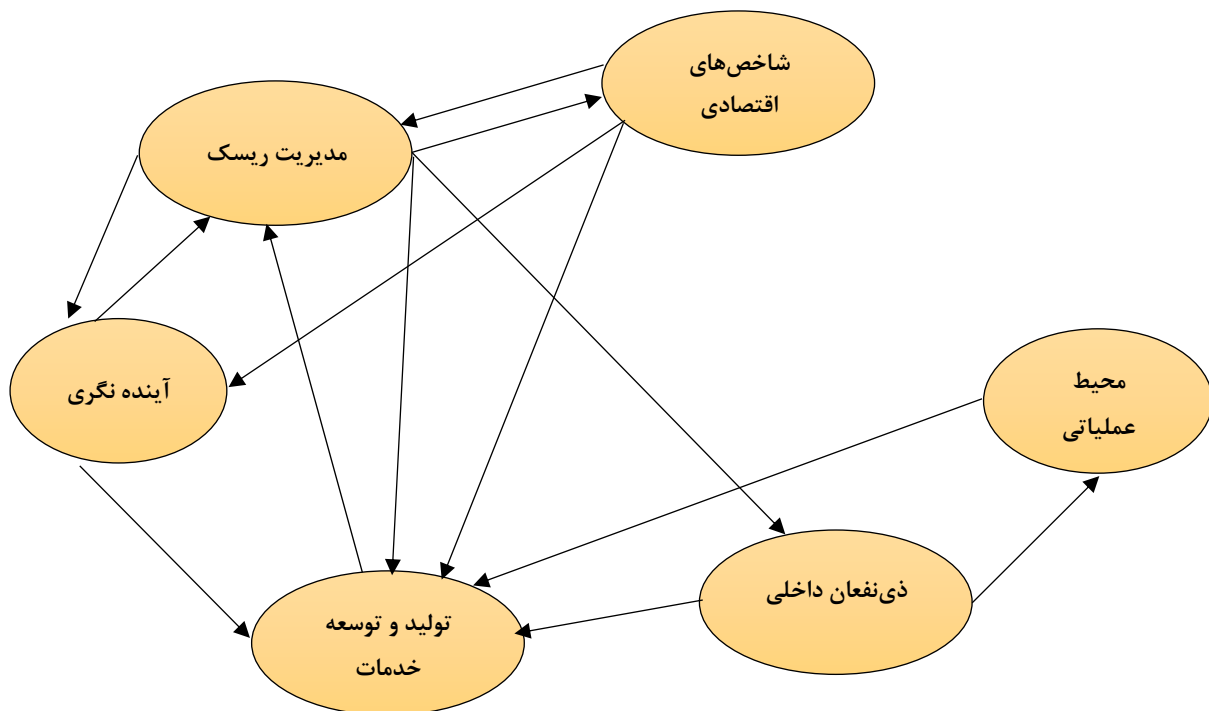
جدول ۹ آورده شده است. با توجه به این جدول، سلول های صفر، نشان دهنده شدت روابطی هستند که از حد آستانه کوچکترند. بدین ترتیب روابط علی و معلولی مابین شش بعد کلی سنجش عملکرد در صنعت بانکداری شناسایی گردید. به علاوه مقادیر کمی شدت تأثیرگذاری و شدت تأثیرپذیری ابعاد نیز مشخص گردیده است. همان گونه که مشاهده می گردد، مدیریت ریسک اثرگذارترین بعد و تولید و توسعه خدمات اثرپذیرترین بعد شناسایی گردید.

جدول ۵. ماتریس شدت تأثیرات کلی ابعاد

D	آینده نگری	تولید و توسعه خدمات	ذی نفعان داخلی	محیط عملیاتی	شاخص های اقتصادی	مدیریت ریسک	ماتریس شدت روابط نهایی
0.481425	0.084573	0.087267	0.067184	0	0.242402	0	مدیریت ریسک
0.198295	0.063131	0.071948	0	0	0	0.063217	شاخص های اقتصادی
0.066918	0	0.066918	0	0	0	0	محیط عملیاتی
0.13693	0	0.076133	0	0.060797	0	0	ذی نفعان داخلی
0.055531	0	0	0	0	0	0.055531	تولید و توسعه خدمات
0.130535	0	0.072025	0	0	0	0.05851	آینده نگری
	0.147704	0.374291	0.067184	0.060797	0.242402	0.177258	R

مبتنی بر این ماتریس می توان ساختار روابط میان ۶ بعد پژوهش را تعیین نمود. در این زمینه، این روابط مبتنی بر

درایه های غیرصفر در ماتریس شدت تأثیرات کلی ترسیم می گردند. شکل ۱ این ساختار شبکه ای را نشان می دهد.



شکل ۱. ساختار شبکه‌ای تأثیرات تعاملی میان ابعاد شش‌گانه پژوهش

صاحب‌نظر تجمیع می‌گردد. در این مرحله ماتریس‌های مقایسات زوجی با توجه به جهت فلش‌ها مابین شش بعد تشکیل گردیده و به کمک تکنیک تحلیل توسعه‌ای چانگ^۱ و نرم افزار اکسل بردار یکه اوزان نسبی هر ماتریس استخراج و سوپر ماتریس ناموزون در نرم افزار سوپردسیشن محاسبه گردید.

مرحله بعدی موزون نمودن سوپرماتریس ناموزون می‌باشد. روش سنتی نرمال‌سازی به صورت تقسیم تک تک اعضای هر ستون سوپرماتریس ناموزون بر مجموع همان ستون به جهت یک‌سازی آن ستون می‌باشد. در این روش این‌گونه فرض می‌گردد که خوشه‌ها دارای اوزان برابری می‌باشند؛ این ماتریس در نرم افزار سوپردسیشن به صورت اتوماتیک محاسبه می‌گردد.

پس از تشکیل سوپرماتریس موزون، مطابق ادامه روش، این ماتریس را به توان می‌رسد تا همگرایی حاصل گردد. محاسبه این ماتریس که به ماتریس حدی معروف است در نرم افزار سوپردسیشن و پس از وارد نمودن بردارهای یکه وزنی مرتبط با هر ماتریس مقایسه زوجی به صورت اتوماتیک به انجام رسیده و خروجی حاصل از آن برابر

شناسایی اوزان اهمیت مؤلفه‌های پژوهش

در مطالعه حاضر به منظور شناسایی اوزان اهمیت مؤلفه ها و ابعاد مربوط به سنجش های ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری از روش فرایند تحلیل شبکه ای فازی استفاده می شود. پس از شناسایی ساختار روابط شبکه‌ای در گام قبلی با استفاده از روش دیمتل فازی به منظور تحلیل روابط سببی متقابل منظرهای ارزیابی و ایجاد ساختار ارزیابی شبکه‌ای، گام بعد تعیین اوزان اهمیت مؤلفه‌های پژوهش می‌باشد. این مؤلفه‌ها در جدول ارائه شده در پیوست ۱ معرفی شده‌اند. مبتنی بر ساختار معرفی شده در شکل ۱، شبکه روابط بیرونی میان شش بعد ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری مشخص گردیده است. بر مبنای این ساختار پرسشنامه استاندارد روش فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی ایجاد گردید. در این پژوهش نظرات کارشناسان با پرسیدن سوال میزان اهمیت یک شاخص نسبت به شاخص دیگر با توجه به هدف مورد نظر، جمع‌آوری شده و با تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی و با کمک نرم افزارهای اکسل و سوپردسیژن و اوزان نسبی شاخص‌های ارزیابی عملکرد استخراج می‌گردد. به علاوه با استفاده از رابطه ۷، نظرات کارشناسان (۱۰ کارشناس)

¹ Chang

است با اوزان اهمیت هرکدام از ۱۸ مؤلفه کلی سنجش عملکرد در صنعت بانکداری.

مبتنی بر آنچه گفته شد می‌بایست مبتنی بر فلش‌های رسم شده میان ابعاد که نشان دهنده تأثیرات ابعاد بر یکدیگر می‌باشد، تمام عناصر موجود در بعد اثرپذیر مبتنی بر تمام عناصر موجود در بعد اثرگذار با یکدیگر مقایسه زوجی شوند و بدین ترتیب اوزان اهمیت نسبی آن‌ها معین

گردیده و در سوپر ماتریس ناموزون قرار گیرد. مبتنی بر توضیحات در این گام مبتنی بر فلش‌های موجود در ساختار شبکه‌ای، ماتریس‌های مقایسات زوجی شکل می‌گیرد. در ادامه یکی از این ماتریس‌های مقایسات زوجی نشان داده خواهد شد. نکته این‌که ماتریس نشان داده شده ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در قابل یک ماتریس می‌باشد:

جدول ۶. ماتریس مقایسات زوجی تجمیع شده عناصر محیط عملیاتی نسبت به نخستین شاخص ذی‌نفعان داخلی (رضایت کارکنان)

MA1	OE1	OE2	OE3	OE4
OE1				
OE2	(۰/۶۴، ۰/۸۷، ۱/۲۴)			
OE3	(۰/۶۲، ۰/۹۳، ۱/۲۴)	(۰/۵۷، ۰/۸۱، ۱/۲۴)		
OE4	(۰/۷۶، ۱/۰۴، ۱/۴۳)	(۰/۶۹، ۰/۷۷، ۰/۹۳)	(۰/۶۹، ۱/۱۰، ۱/۶۱)	

مبتنی بر پیاده‌سازی گام‌های روش چانگ در نرم افزار اکسل، خروجی حاصل از ماتریس مقایسات زوجی تجمیع شده فوق به شکل زیر می‌باشد. در این زمینه خروجی حاصله شامل اوزان اهمیت چهار شاخص بعد محیط عملیاتی مبتنی بر تأثیر شاخص رضایت کارکنان می‌باشد.

جدول ۷. اوزان اهمیت شاخص‌ها

شاخص‌ها	وزن‌های نرمال
OE1	۰/۲۶۰۱
OE2	۰/۲۷۲۹
OE3	۰/۲۲۵۴
OE4	۰/۲۴۱۴

لازم به ذکر است که این وزن‌ها وارد سوپر ماتریس ناموزون می‌گردند. بدین ترتیب مبتنی بر ماتریس‌های مقایسات زوجی و بکارگیری روش چانگ در نرم افزار اکسل، اوزان اهمیت نسبی شاخص‌ها مشخص گردیده و این اوزان وارد سوپر ماتریس ناموزون می‌گردند. علت این نامگذاری این است که در این ماتریس کلان، مجموع عناصر سطری بیش از یک می‌باشد. ادامه روش فرایند تحلیل شبکه‌ای از طریق نرم افزار سوپردسیشنز پیگیری می‌گردد. بدین ترتیب که اوزان اهمیت شناسایی شده از طریق روش

چانگ در نرم افزار اکسل وارد نرم افزار سوپردسیشن گردیده و برون داد آن شامل سوپر ماتریس ناموزون، موزون و سوپر ماتریس حدی می‌باشد. سوپر ماتریس حدی، آخرین برون داد حاصل از نرم افزار سوپردسیشن می‌باشد. این سوپر ماتریس نشان دهنده اوزان اهمیت شاخص‌هاست. این ماتریس مبتنی بر حاصل ضرب ماتریسی سوپر ماتریس موزون در خود به تعدادی فرد (به توانی فرد) تا دستیابی به حد یا کرانی یکنواخت برای شاخص‌ها می‌باشد. این ماتریس نهایی به عنوان سوپر ماتریس حدی شناخته شده و در آن عناصر سطری اعدادی یکسان را دربر دارند: آنچه از نتیجه گیری نهایی قابل استخراج است بدین گونه می‌باشد که از میان ۱۸ مؤلفه ارزیابی عملکرد صنعت بانکداری، مبتنی بر نظرات خبرگان، ۳ مؤلفه مدیریت ریسک‌های محیطی، مدیریت ریسک‌های مربوط به شفافیت در کنار توانمندی در تولید خدمات نوین به عنوان مهمترین عوامل اثرگذار بر عملکرد در صنعت بانکداری شناسایی گردیده و در مجموع عوامل مربوط به مدیریت ریسک در سازمان به عنوان اساسی‌ترین عوامل در زمینه سنجش عملکرد بانک‌ها معرفی شدند. اوزان نهایی در جدول ۱۳ قابل مشاهده است.

جدول ۸. سوپر ماتریس حدی

Main Network: mohammadi.sdm: Limit Matrix

Clusters	Nodes	F01	F02	F03	OE1	OE2	OE3	OE4	RM1	RM2	EC1	EC2	EC3	SPD1	SPD2	SPD3	SPD4	IS1	IS2
Ayandenegari	F01	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431	0.043431
	F02	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961	0.038961
	F03	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114	0.036114
Mo-amaliati	OE1	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663	0.011663
	OE2	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009	0.012009
	OE3	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019	0.010019
MO-risk	OE4	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749	0.010749
	RM1	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956	0.206956
	RM2	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702	0.185702
Sh-eghtesadi	EC1	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540	0.031540
	EC2	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871	0.030871
	EC3	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469	0.026469
To va To khadamat	SPD1	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664	0.070664
	SPD2	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340	0.066340
	SPD3	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984	0.066984
Zi-dakheli	SPD4	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650	0.062650
	IS1	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564	0.054564
	IS2	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315	0.034315

جدول ۹. اوزان اهمیت نهایی مؤلفه های ۱۸ گانه

وزن نهایی	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه ها)	وزن نهایی	(ابعاد)
۰/۲۰۶۹	مدیریت ریسک های محیطی	۰/۳۹۲۶	مدیریت ریسک
۰/۱۸۵۷	مدیریت ریسک های مربوط به شفافیت		
۰/۰۳۱۵	نسبت های مالی	۰/۰۸۸۷	شاخص های اقتصادی
۰/۰۳۰۸	سودآوری		
۰/۰۲۶۴	داده های مالی		
۰/۰۱۱۶	سهم بازار	۰/۰۴۴۳	محیط عملیاتی
۰/۰۱۲۰	رضایت مشتری		
۰/۰۱۰۰	رهبری خدمات		
۰/۰۱۰۷	مزیت های عملیاتی		
۰/۰۵۴۵	رضایت کارکنان	۰/۰۸۸۸	ذی نفعان داخلی
۰/۰۳۴۳	مهارت های کارکنان		
۰/۰۷۰۶	تولید خدمات	۰/۲۶۶۴	تولید و توسعه خدمات
۰/۰۶۶۳	توسعه خدمات		
۰/۰۶۶۹	نظم و هماهنگی درون سازمانی		
۰/۰۶۲۶	دسترسی به اطلاعات		
۰/۰۴۳۴	آینده نگری انسانی	۰/۱۱۸۴	آینده نگری
۰/۰۳۸۹	آینده نگری سازمانی		
۰/۰۳۶۱	بانکداری دیجیتال		

رتبه بندی گزینه ها

مدیران ارشد این بانک در استان یزد که آگاهی جامعی در زمینه کیفیت عملکردی این شعب داشتند، رتبه بندی می کردند. بدین منظور گام نخست در روش کوپراس فازی همان گونه که در بخش ۲-۴ بدان اشاره شد گردآوری نظرات خبرگان (۳ خبره) در حیطه کیفیت عملکردی شعب مبتنی بر معیارهای ۱۸ گانه می باشد. بدین منظور نظرات خبرگان مبتنی بر متغیرهای زبانی گردآوری

در مطالعه حاضر در راستای رتبه بندی عملکردی شعب بانک رفاه کارگران در شهر یزد از روش کوپراس فازی استفاده می شود، در این بخش، مبتنی بر معیارهای سنجش عملکرد در صنعت بانکداری و اوزان اهمیت شناسایی شده برای آن ها، ۲۶ شعبه بانک رفاه کارگران در شهر یزد مبتنی بر روش کوپراس فازی و نظرات سه تن از

و جنس‌های متفاوتی دارند) بتوان عملیات ریاضی همچون جمع بستن را روی آن‌ها پیاده نمود. مبتنی بر فرمول مربوطه به منظور نرمال سازی ماتریس فوق عناصر هر ستون را بر مجموع عناصر آن ستون تقسیم گردیده و بدین ترتیب ماتریس نرمال شده محاسبه می‌گردد.

در گام بعد از روش کوپراس فازی، به منظور دخیل نمودن وزن‌های شاخص‌ها در محاسبات مربوط به رتبه‌بندی گزینه‌ها، وزن هر شاخص در ستون مربوط به هر شاخص ضرب گردیده و بدین ترتیب ماتریس موزون محاسبه می‌گردد. این ماتریس حاصل ضرب وزن هر شاخص در ستون زیرین آن می‌باشد. جدول ۱۰ نشان دهنده ماتریس موزون شده نظرات خبرگان است:

گردید. سپس این نظرات مبتنی بر میانگین حسابی تجمیع گردیده و در قالب یک جدول مورد بررسی قرار گرفتند.

در گام بعد از روش کوپراس فازی ماتریس تجمیع نظرات فوق دی‌فازی گردد. به واقع دلیل اینکه در مرحله قبل اوزان فازی به دست آمده را دی‌فازی می‌نماییم این است که روش کوپراس در همان ابتدا و پس از تجمیع نظرات خبرگان، ماتریس مربوطه را دی‌فازی می‌نماید. از این رو با دی‌فازی نمودن وزن‌های شاخص‌ها، محاسبات اعتبار پیدا می‌نمایند و دوگانگی بین اعداد وجود نخواهد داشت. در گام بعدی از روش کوپراس فازی می‌بایست این ماتریس غیرفازی را نرمال نمود و بدین ترتیب از طریق نرمال نمودن و به بیانی دیگر بی بعد نمودن شاخص‌ها (که انواع

جدول ۱۰. بخشی از ماتریس موزون

	RM1	RM2	EC1	EC2	EC3	OE1	OE2	OE3	...	...	FO3
A1	0.010	0.010	0.002	0.014	0.001	0.000	0.000	0.000			0.001
A2	0.006	0.005	0.001	0.017	0.001	0.001	0.000	0.000			0.001
A3	0.005	0.007	0.002	0.009	0.001	0.000	0.000	0.000			0.001
A4	0.010	0.008	0.001	0.010	0.002	0.000	0.001	0.000			0.002
A5	0.006	0.005	0.002	0.008	0.001	0.000	0.001	0.000			0.002
A6	0.008	0.006	0.001	0.012	0.001	0.001	0.001	0.000			0.001
A7	0.005	0.007	0.002	0.007	0.001	0.000	0.001	0.001			0.001
...											
A26	0.010	0.006	0.001	0.016	0.001	0.000	0.001	0.000			0.002

مثبت (ارتقاء آن‌ها مطلوب است) و شاخص‌های منفی (کاهش آن‌ها مطلوب است) معین گردد. در مطالعه حاضر تمامی شاخص‌های ۱۸ گانه مثبت بوده و ارتقاء آن‌ها مطلوب و مناسب می‌باشد. بدین ترتیب شاخص منفی وجود نداشته و گام بعدی روش کوپراس مبتنی بر تجمیع شاخص‌های مثبت به ازاء هر شعبه یا گزینه به انجام می‌رسد و به ترتیب مقادیر S_j^- و S_j^+ معین می‌گردند. این دو معیار نشان دهنده مجموع مقادیر امتیازات هر گزینه در زمینه شاخص‌های مثبت و منفی می‌باشند. این مقادیر در جدول ۱۱ قابل مشاهده می‌باشد.

در جدول ۱۰ ماتریس موزون شده نظرات خبرگان قابل مشاهده است. عناصر این ماتریس شامل حاصلضرب وزن هر شاخص در ستون زیر شاخص بوده و بدین ترتیب اوزان اهمیت شاخص‌ها وارد فرایند محاسباتی روش کوپراس در راستای رتبه‌بندی شعب بانک رفاه می‌گردد. ماتریس فوق، ماتریس اصلی و کلیدی در راستای پیاده‌سازی فرمول نهایی Q و N به منظور رتبه‌بندی گزینه‌های ۲۶ گانه می‌باشند. در راستای دستیابی به اجزاء فرمول ۱۱ به منظور محاسبه مقادیر Q یعنی مقادیر شاخص موسوم به شاخص کوپراس نخست نیاز است تا به ازاء هر کدام از گزینه‌های ۲۶ گانه موجود مجموع مقادیر شاخص‌های

جدول ۱۱. مقادیر SJ ها

شعب	$Sj+$	$Sj-$
A1	0.058608	0
A2	0.052279	0
A3	0.042861	0
A4	0.053912	0
A5	0.038958	0
A6	0.045414	0
A7	0.041018	0
A8	0.042879	0
A9	0.058792	0
A10	0.047778	0
A11	0.054561	0
A12	0.049611	0
A13	0.046	0
A14	0.049489	0
A15	0.045582	0
A16	0.053447	0
A17	0.045241	0
A18	0.053995	0
A19	0.049523	0
A20	0.046488	0
A21	0.048662	0
A22	0.049698	0
A23	0.051842	0
A24	0.049104	0
A25	0.047236	0
A26	0.053424	0

منفی وجود نداشته و در نتیجه مقدار Q برابر با مقدار $Sj+$ می باشد. مبتنی بر شاخص کوپراس، هرچه میزان Q بیشتر باشد برتری گزینه نیز بالاتر است. در ادامه و براساس فرمول ۱۲، مقادیر N نیز براساس Q های شناسایی شده محاسبه می گردد. در جدول ۱۲ مقادیر Q و N و رتبه های مربوط به هر گزینه آوریده شده است.

پس از محاسبه مقادیر فوق، فرمول ۱۱ قابل محاسبه می گردد. مبتنی بر این فرمول مقدار Q برای هر شعبه محاسبه می گردد. از این رو ۲۶ مقدار Q محاسبه می شود. براساس این فرمول که همان شاخص کوپراس می باشد، کمیت های $Sj+$ و $Sj-$ در ترکیب با یکدیگر کمیت هایی را فراهم می آورند. نکته اینجاست که در این مطالعه شاخص

جدول ۱۲. رتبه بندی نهایی شعب

رتبه	Ni	Qi	شعب
2	99.68739	0.058608	A1
8	88.92178	0.052279	A2
24	72.90349	0.042861	A3

رتبه	Ni	Qi	شعب
5	91.69947	0.053912	A4
26	66.26375	0.038958	A5
21	77.24551	0.045414	A6
25	69.76795	0.041018	A7
23	72.93448	0.042879	A8
1	100	0.058792	A9
16	81.26739	0.047778	A10
3	92.80312	0.054561	A11
11	84.38393	0.049611	A12
19	78.2429	0.046	A13
13	84.17616	0.049489	A14
20	77.5313	0.045582	A15
6	90.90912	0.053447	A16
22	76.95177	0.045241	A17
4	91.84148	0.053995	A18
12	84.23435	0.049523	A19
18	79.07214	0.046488	A20
15	82.76968	0.048662	A21
10	84.53205	0.049698	A22
9	88.1794	0.051842	A23
14	83.52238	0.049104	A24
17	80.34418	0.047236	A25
7	90.87009	0.053424	A26

عملکرد را نسبت به سایرین از خود نشان داده است. به همین ترتیب و با توجه به بزرگی شاخص کوپراس، رتبه سایر شعب نیز مشخص می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در گام‌های مختلف خود با اتکاء به رویکردی آمیخته از روش‌های کیفی و کمی به دنبال شناسایی عناصر شکل دهنده به مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور مبتنی بر شاخص‌ها و سنجه‌های ارزیابی بومی، شناسایی اوزان اهمیت مؤلفه‌های شکل دهنده به این مدل و نهایتاً رتبه‌بندی عملکردی شعب یک بانک در شهر یزد بود. مطالعه کوشش داشت تا از طریق معرفی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بومی‌شده در صنعت بانکداری، زمینه‌های تقویت و توسعه سیستم‌های مدیریت عملکرد در این صنعت در کشور را توسعه بخشد. نتایج حاصله از

مبتنی بر توضیحات، مرحله نهایی مشخص کردن آلترناتیوی است که بهترین وضعیت را در بین معیارها دارد که با افزایش یا کاهش رتبه هر آلترناتیو درجه اهمیت آن نیز افزایش یا کاهش می‌یابد. آلترناتیوهایی که بهترین وضعیت را به لحاظ معیارها داشته باشند، بالاترین درجه اهمیت Nj مشخص می‌شوند که Nj برابر با ۱۰۰ درصد است. مقدار کلی درجه اهمیت هر معیار که محاسبه می‌شود از ۰ تا ۱۰۰ درصد است که در میان این دامنه، بهترین و بدترین آلترناتیو تعیین می‌شوند. مبتنی بر آنچه در جداول فوق محاسبه گردید، نخست مقادیر حاصل جمع شاخص‌های سنجش ریسک مثبت و منفی برای هر سطر یا ریسک محاسبه می‌گردد. سپس مبتنی بر فرمول معرفی شده، مقدار کیو و ان به عنوان شاخص کوپراس تعیین می‌شود. میزان بزرگتر برابر است با رتبه بهتر. همان‌گونه که مشخص است، شعبه شماره نه بهترین

بخش کیفی پژوهش نشان داد که مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور دربردارنده شش بعد اصلی می باشد. مبتنی بر موارد مستخرج و شناسایی شده از مصاحبه با خبرگان، این ابعاد شامل مدیریت ریسک، شاخص های اقتصادی، محیط عملیاتی، ذی نفعان داخلی و تولید و توسعه خدمات در کنار بعد آینده نگری می باشد. این شش بعد مجموعاً دربردارنده ۱۸ مؤلفه و ۱۰۹ شاخص می باشند. همچنین نتایج حاصل از بخش کمی پژوهش منتج به شناسایی اوزان اهمیت مؤلفه های ۱۸ گانه و نهایتاً رتبه بندی شعب ۲۶ گانه بانک رفاه کارگران در شهر یزد گردید. نتایج حاصله از بخش کمی پژوهش نشان داد که ۳ مؤلفه مدیریت ریسک های محیطی، مدیریت ریسک های مربوط به شفافیت در کنار توانمندی در تولید خدمات نوین به عنوان مهمترین عوامل اثرگذار بر عملکرد در صنعت بانکداری شناسایی گردیده و در مجموع عوامل مربوط به مدیریت ریسک در سازمان به عنوان اساسی ترین عوامل در زمینه سنجش عملکرد بانک ها معرفی شدند.

مبتنی بر نتایج بخش کیفی این پژوهش، ۱۰۹ شاخص ارزیابی عملکرد بومی در صنعت بانکداری کشور معرفی گردید که می توانند به عنوان عواملی زیربنایی در حیطه سنجش عملکرد در این صنعت و در کشور ایران با مختصات و ویژگی های خاص صنعت بانکداری خود مورد استفاده قرار گیرند. بانک ها می تواند مبتنی بر بیش از صد شاخص عملکردی شناسایی شده، عملکردهای خود را از زوایا و ابعاد مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار دهند. براساس نتایج به دست آمده از بخش کیفی پژوهش و با تکیه بر فراوانی های شناسایی شده در حیطه سنجش های عملکردی با تکرار بالا، ده شاخص با بالاترین فراوانی در زمینه ارزیابی عملکرد به ترتیب شامل مدیریت ریسک عملیاتی در بانک ها، مدیریت نوسانات نرخ ارز، مدیریت اثرات تحریم های اقتصادی، شاخص بازگشت سرمایه، شاخص حاشیه سود، سهولت دسترسی مشتریان به خدمات بانکی، رضایت کارکنان از حقوق و دستمزد، مدیریت ریسک نقدینگی و کیفیت آموزش منابع انسانی می باشد. بدین ترتیب خبرگان پژوهش بیش از سایر شاخص ها بر این موارد تأکید بیشتری داشتند.

پرتکرارترین شاخص در حیطه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور مدیریت ریسک های عملیاتی معرفی گردید. سابقه ریسک در صنعت بانکداری به اندازه فعالیت این صنعت قدمت دارد و علی رغم ایجاد تنوع در خدمات و نوآوری در بانکداری، ریسک ها نه تنها کاهش نداشته بلکه افزایش نیز یافته است زیرا گسترش فعالیت های بانکی از جمله ایجاد بانکداری الکترونیک، ورود به حوزه های بانکداری بین المللی و بروز بحران های مالی، ریسک هایی جدید را به همراه داشته است. وجود عواملی متعدد از جمله بین المللی بودن فعالیت بانک ها، افزایش فعالیت و نوآوری در صنعت بانکداری، ایجاد بحران های مالی و ورشکستگی، عدم توانایی وام گیرندگان در بازپرداخت بدهی و پیچیده شدن معادلات و روابط اقتصادی ناشی از جهانی شدن از دیرباز تا کنون سبب شده که پدیده ریسک همواره به عنوان یک تهدید، فعالیت بانک ها را تحت تهدید جدی قرار دهد. ریسک عملیاتی از کارکرد نامناسب افراد، سیستم ها و فرایندهای کاری بانک ها ناشی می شود به نحوی که در صورت عدم رعایت استانداردهای لازم در این موارد، ریسک عملیاتی قادر است فعالیت یک بانک را در سطح ملی و بین المللی تحت تاثیر جدی قرار دهد. هر یک از موارد مذکور می توانند فعالیت رو به رشد سودآوری و جذب منابع بانک را آهسته یا متوقف کند که در این صورت به بانک خسارت وارد می شود، بنابراین امروزه مدیریت ریسک عملیاتی و تجزیه و تحلیل روشهای کاری جهت کاهش خطرات، پیروی از استانداردهای موجود و نهادینه نمودن مدیریت ریسک همواره در دستور کار بانک ها قرار دارد.

نتایج در بخش کمی پژوهش اما نشان دادند که مدیریت ریسک های محیطی، مدیریت ریسک های مربوط به شفافیت در کنار توانمندی در تولید خدمات نوین سه مؤلفه کلیدی ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور می باشند. مدیریت ریسک های محیطی متمرکز بر توانمندی ها و قابلیت های مدیریتی در صنعت بانکداری در راستای ارائه واکنش های مناسب در حوزه تحولات محیطی همچون روندهای بازار، اقدامات رقبا و تغییرات در قوانین و مقررات مالی حوزه بانکداری در کنار سایر ریسک های

موجود در محیط می‌باشد. بدین ترتیب توانمندی در این حوزه می‌تواند چابکی و قدرت سازگاری بانک‌ها را در شرایط گوناگون تأمین نماید. دومین عامل مهم شناسایی شده مدیریت ریسک‌های مربوط به شفافیت مرتبط با توانمندی‌ها و قابلیت‌های بانک‌ها در حوزه حفظ و توسعه شفافیت در عملکردها و فرایندها می‌باشد. سوء استفاده‌ها و عدم شفافیت عملیات بانکی می‌تواند تدریجاً اعتماد سپرده‌گذاران و سهامداران و به طور کلی ذی‌نفعان را نسبت به مسئولیت مدیریت بانک‌ها تضعیف نماید.

جلب اعتماد عمومی به کیفیت اطلاع مشتریان و ذینفعان نیاز داشته و وابسته به ارائه اطلاعات بیشتر و بهتر و شفافیت مالی و افشای اطلاعات بانکی از راهکارهای مهم در رفع این معضل است. از سوی دیگر مدیران بانک‌ها ممکن است با اعطای امتیازات مختلف به خود و ذینفعان خود سبب تضییع حقوق صاحبان سهام، ذینفعان و سپرده‌گذاران شوند که این مسئله می‌تواند منجر به نارضایتی در ذی‌نفعان گردد. از این رو توسعه شفافیت در فرایندها و اقدامات بانکی یکی از مهمترین و کلیدی‌ترین راهکارها در جهت بهبود عملکرد این صنعت خواهد بود. اما سومین عامل مهم شناسایی شده توانمندی در تولید خدمات نوین می‌باشد. طبیعتاً در بازارهای پرقابلیت مالی امروز، ارائه خدمات متنوعی پولی و غیرپولی با ارزش افزوده بالا برای مشتریان به خوبی می‌تواند مزیت‌های رقابتی مناسبی را برای بانک‌ها فراهم آورد. بدین ترتیب ارزیابی یک بانک در زمینه کیفیت و کمیت خدمات نوین می‌تواند معیاری مهم در زمینه سنجش عملکرد محسوب گردد. از این رو توسعه خدمات نوین می‌بایست به عنوان یک سنجه مهم در زمینه ارزیابی عملکرد محسوب گردد.

با توجه به این‌که ریسک عملیاتی و مدیریت این نوع از ریسک‌ها به عنوان پرتکرار ترین مضمون اصلی یا شاخص شناسایی گردید، پژوهشگر بر توجه بیش از پیش به این شاخص زیرمجموعه ریسک‌های محیطی از سوی مدیران و تصمیم‌گیران در صنعت بانکداری تأکید دارد. ریسک عملیاتی از کارکرد نامناسب افراد، سیستم‌ها و فرایندهای

کاری بانک‌ها ناشی می‌شود به نحوی که در صورت عدم رعایت استانداردهای لازم در این موارد، ریسک عملیاتی قادر است فعالیت یک بانک را در سطح ملی و بین‌المللی تحت تاثیر جدی قرار دهد. هر یک از موارد مذکور می‌توانند فعالیت رو به رشد سودآوری و جذب منابع بانک را آهسته یا متوقف کند که در این صورت به بانک خسارت وارد می‌شود، بنابراین می‌بایست مدیریت ریسک عملیاتی و تجزیه و تحلیل روش‌های کاری جهت کاهش خطرات، پیروی از استانداردهای موجود و نهادینه نمودن مدیریت ریسک همواره در دستور کار بانک‌ها قرار داشته و به این مسئله به چشم چالشی موقت نگریسته نشود. از سویی در حیطه ریسک‌های مربوط به شفافیت صورت‌های مالی یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین اجزای گزارش‌های مالی در انتقال اطلاعات محسوب می‌شود. جهت بررسی میزان شفافیت در بانک‌ها نیز باید به بررسی میزان افشا در صورت‌های مالی بانک‌ها پرداخت. نتایج تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد از دیدگاه استفاده‌کنندگان افشای تسهیلات اعطایی توسط بانک‌ها به تفکیک جاری و غیرجاری و وثایق، افشای ماهیت یا نوع خدمات ارائه‌شده که منجر به کسب درآمدها شده، افشای اقلام زیر خطی و افشای نسبت کفایت سرمایه عوامل تاثیرگذار بر شفافیت هستند. از این رو در راستای سنجش مدیریت ریسک بانک‌ها در حیطه شفافیت می‌بایست موارد فوق مورد توجه قرار گیرند.

مقاله حاضر دربردارنده محدودیت‌های علمی می‌باشد که بنا بر چارچوب‌های اولیه آن بوده و می‌تواند زمینه‌های توسعه مطالعات آتی را فراهم آورد. مقاله به مباحثی چون راهبردها و نظام‌های مطلوب ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور، عوامل محیطی و درونی اثرگذار بر مدل و نیز مکانیسم‌های پیاده‌سازی مدل ارائه شده نپرداخته است که همگی می‌توانند به عنوان پیشنهاداتی برای مطالعات آتی مطرح گردند. همچنین دیگر محدودیت مطالعه حاضر عدم تفکیک مباحث عملکردی میان بانک‌داری دولتی و خصوصی در چارچوب گردآوری داده‌های کیفی برآمده از

- organizational strategy (pp. 273-291). IGI Global.
- Jimad, H., Maarif, M. S., Affandi, M. J., & Sukmawati, A. (2020). Leadership Strategy of State University Public Service Agency to Increasing Organizational Performance in Indonesia. *International Business and Accounting Research Journal*, 4(1), 23-36.
- Latif, K. F., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M. B., Khan, M. B., & Sahibzada, U. F. (2020). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The mediating role of team outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1630-1641.
- Lee, Y. C., Li, M. L., Yen, T. M., & Huang, T. H. (2011). Analysis of fuzzy Decision Making Trial and Evaluation Laboratory on technology acceptance model. *Expert Systems with Applications*, 38(12), 14407-14416.
- Liu, Y., & Liang, L. (2015). Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. *International Journal of Production Research*, 53(4), 1019-1037.
- Peng, M. W., Lebedev, S., Vlas, C. O., Wang, J. C., & Shay, J. S. (2018). The growth of the firm in (and out of) emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 829-857.
- Rishi, M., & Gaur, S. S. (2012). Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry: A thematic analysis of customer reviews from the world's top two tourist destinations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139.
- Zarbakshnia, N., Soleimani, H., & Ghaderi, H. (2018). Sustainable third-party reverse logistics provider evaluation and selection using fuzzy SWARA and developed fuzzy COPRAS in the presence of risk criteria. *Applied Soft Computing*, 65, 307-319.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
- مصاحبه با خبرگان و اتخاذ دیدگاهی کلی در این زمینه می‌باشد. در واقع در این مقاله نظرات خبرگان فارغ از دولتی بودن یا خصوصی بودن بانکداری گردآوری گردیده و هدف خود را بر کسب داده‌هایی کلی و عام در حیطه عناصر شکل دهنده به عملکرد در صنعت بانکداری ایران قرار داده است. از این رو پژوهش‌های آتی می‌توانند با اتخاذ نگاهی جزئی‌نگرتر به دنبال ارائه مدل‌های بومی ارزیابی عملکرد در قالب شناسایی سنجه‌های ارزیابی عملکرد به تفکیک برای بانک‌های دولتی و یا خصوصی باشند.
- ### منابع
- انواری رستمی، علی اصغر و همکاران (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد به کمک فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP) و رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی اصفهان. مجله مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجان، ۱۱۷-۹۶، (۲۲)۷.
- فیضی، عمار و سلوکار، علی‌رضا (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد صنعت بانکداری با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی متوازن-تاپسیس فازی. فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار. ۵ (۲۰)، ۷۸-۵۷.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Chang, B., Chang, C. W., & Wu, C. H. (2011). Fuzzy DEMATEL method for developing supplier selection criteria. *Expert systems with Applications*, 38(3), 1850-1858.
- Chang, D. Y. (1997). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European journal of operational research*, 95(3), 649-655.
- Dabou, R., Bouraiou, A., Ziane, A., Necaibia, A., Sahouane, N., Blal, M., ... & Slimani, A. (2021). Development of autonomous monitoring and performance evaluation system of grid-tied photovoltaic station. *International Journal of Hydrogen Energy*, 46(59), 30267-30287.
- Diñçer, H., Yüksel, S., & Çetiner, İ. T. (2019). Strategy selection for organizational performance of Turkish banking sector with the integrated multi-dimensional decision-making approach. In *Handbook of research on contemporary approaches in management and*